

Capítulo 17

GESTAMP

Las actividades que el Grupo Gestamp desarrolla en Brasil son esencialmente estampado, soldadura, pintura y montaje de piezas metálicas para la industria automotriz, siendo sus principales clientes allí VW, GM, Renault, Honda, PSA y Fiat.

En La facturación del Grupo en Brasil ascendió a 392 millones de euros, con una plantilla de 2.625 empleados propios en 2011. Para 2016 se espera que supere los 600 millones de euros.

“Brasil es un mercado estratégico”

Por Teresa Pérez Frías

C.E.O. de la División de Gestamp Automoción en Mercosur

En el año 1997, a requerimiento de Renault, Gestamp comenzó sus primeros pasos en Brasil. Es habitual en el sector automotriz, que los OEM's (Original Equipment Manufacturers = Terminales Automotrices) recurran a sus proveedores más fiables para acompañarlos en sus proyectos. En este caso, Brasil era un país nuevo para nuestro cliente y quería que su estampador de mayor relevancia en Europa le garantizara el estampado allí. Así comenzamos construyendo una compañía con un socio local que ya tenía la experiencia en nuestro mismo sector. Viéndolo en perspectiva, fue positivo iniciar una andadura en Brasil de la mano de alguien que conociera bien las particularidades del país. En aquel momento, la experiencia internacional de Gestamp era muy limitada y poder conocer de primera mano las reglas brasileñas de juego fue de gran ayuda. Complementar nuestra visión como empresa española con la visión local nos permitió ampliar la mirada y facilitó el arranque.

A día de hoy, y tras un crecimiento sostenido durante más de una década, Gestamp Brasil es uno de los proveedores de referencia en el mercado brasileño. Las actividades que el Grupo Gestamp desarrolla a nivel local son esencialmente estampado, soldadura, pintura y montaje de piezas metálicas para la industria automotriz, siendo nuestros principales clientes allí VW, GM, Renault, Honda, PSA y Fiat. Refiriéndonos a las cifras de 2011, último ejercicio cerrado, nuestras ventas en el país ascendieron a 392 millones de euros, con una plantilla de 2.625 empleados propios.

Gestamp dispone de fábricas propias en Taubaté, Sorocaba, Santa Isabel (Estado de Sao Paulo), Curitiba (Estado de Paraná) y Gravataí (Estado de Río grande do Sul). Además de oficinas comerciales, en San Paulo, se instaló una oficina de I+D, que

podiera detectar en primera línea las necesidades de los clientes locales, adaptándonos al concepto de “tropicalización” que nuestros propios clientes vienen desarrollando en su estrategia de diseño y comercialización de sus vehículos. Nuestras fábricas, algunas de ellas con más de 40.000 m² construidos, están situadas siempre cerca de las plantas de montaje de las terminales automotrices.

Tras nuestra primera experiencia en Brasil vía “greenfield” con un socio local, el crecimiento siguiente fue a partir de adquisiciones de pequeñas empresas locales, con dificultades para afrontar el reto de la globalización exigida, casi como condición *sine qua non*, por nuestros clientes, garantizando un nivel de calidad y tecnología que, sin duda, exigían también un alto nivel de inversión. Fue así como integramos en el Grupo las posiciones de Taubaté y Gravataí. A día de hoy Gestamp ostenta el 100% del capital social de todas sus empresas brasileñas.

Con la incorporación de la planta de Edscha (Grupo adquirido en 2011 por Gestamp) hemos aumentado nuestra cartera de productos en Brasil, añadiendo los sistemas metálicos de cierre. En 2011 comenzó la producción de una planta nueva, situada en Santa Isabel (Estado de Sao Paulo), donde se han instalado las tecnologías más modernas de estampación y soldadura.

El hecho de ser un proveedor europeo con probada vocación industrial y una cultura clara de compromiso con la calidad, nos ha abierto puertas con las automotrices brasileñas, sobre todo en los primeros tiempos de nuestra instalación allí.

Uno de los retos más complicados que tuvimos que aprender a superar fue comprender la cultura del país y aprender cómo trabajar allí. En el mundo actual, la diferencia esencial la producen los recursos humanos con sus particularidades e idiosincrasias, con sus elementos culturales diferenciales. En Brasil, para una empresa española la principal dificultad no es el idioma, que se hace relativamente asequible, sino la propia cultura brasileña, con su sentido particular de la importancia y de la urgencia, con su sentido de la prioridad. Nos costó un tiempo nada despreciable descubrir que un “sí” como respuesta distaba mucho de significar que se hubiera comprendido el mensaje que queríamos transmitir. Pero una vez superado el problema de la comunicación, nos hemos encontrado con personas dedicadas y responsables, muy respetuosas de la autoridad (quizás hasta incluso demasiado, porque el exceso de prudencia respecto a sus superiores les impide expresar a veces puntos de vista valiosos y diferente). Encontrar mano de obra de formación media/baja no es complicado. No ocurre o mismo con los niveles gerenciales de la organización, especialmente en el área financiera, donde nos encontramos más dificultades para poder seleccionar personas con experiencia, al menos al nivel al que podríamos estar acostumbrados en Europa.

Brasil es hoy en día, para nuestros principales clientes, un mercado estratégico. Por un lado, el índice de motorización sigue siendo relativamente bajo, sobre todo si se compara con los de los países europeos. Por otro lado, Brasil es una de las economías que viene demostrando un crecimiento sólido que, si bien es lento en comparación con otras economías emergentes, se muestra muy estable y sostenido. Estos hechos convierten a Brasil en unos de los grandes protagonistas del futuro esperado

y predecible en el mundo del automóvil. Gestamp no puede, por tanto, estar fuera de este mercado, donde adicionalmente ya están presentes, además la mayor parte de los otros grandes grupos globales con los que competimos.

Brasil como país lleno de oportunidades, presenta también su “otra cara” de dificultades específicas, con las que hay que aprender a convivir para desarrollar el negocio. La complejidad del sistema impositivo es tal que abre la puerta a actividades poco transparentes y dificulta la leal competencia. Sin entrar a cuestionar si la presión fiscal reduce o no la competitividad frente a otros países para exportar a terceros, lo cierto es que la gran cantidad de impuestos, muchos de ellos en cascada y la variabilidad de las reglas de su aplicación tienen una doble implicación a tener muy en cuenta por los grandes grupos multinacionales cuando entramos a competir en el mercado local. Por un lado, muchos de los proveedores pequeños, cuando son jugadores estrictamente locales, no siguen al pie de la letra el reconocimiento y el pago de los impuestos devengados. Por otro lado, los grupos multinacionales están especialmente expuestos a fiscalización por parte de la Hacienda brasileña, con un nivel de rigor y exigencia tales, que muchas veces lo que busca es conseguir arreglos poco transparentes con la empresa bajo amenaza de, en caso contrario, penalizar con multas e intereses que resultan desorbitados para lo que estamos acostumbrados en el entorno europeo.

Mención aparte merece el esfuerzo que el Banco Nacional para el Desarrollo (BNDES) está haciendo para financiar a tasas muy razonables para el riesgo del país aquellas inversiones que demuestren aportar tecnología y equipos industriales de primer nivel. Junto con los aportes de capital, los préstamos del BNDES han sido un instrumento determinante para afrontar las importantes inversiones que Gestamp ha realizado en Brasil.

El Grupo Gestamp está desarrollando estrategias de crecimiento activas en las principales regiones del mundo donde los OEMs están apostando fuerte. El hecho de que Brasil forme parte de los BRIC, no hace sino reforzar la necesidad de la apuesta. El futuro de Brasil no sólo lo vemos positivamente sino que se presenta como más predecible y con unas reglas de juego más claramente definidas que otros países emergentes y con potencial. Ello, sin duda, ayuda a la toma de decisiones empresariales y, al menos en nuestro caso concreto, con nuestro tipo de producto, no canibaliza otras decisiones que pudieran tomarse respecto a otras regiones del mundo. Las piezas de gran estampación, especialmente cuando hablamos de piezas de carrocería, sufren con el transporte a grandes distancias, se deteriora su calidad. En el caso de estos productos, así como en el de sistemas y subsistemas importantes, el coste logístico es tal, que termina convirtiéndose en una barrera de protección natural que beneficia a las instalaciones locales.

En Brasil encontramos un mercado con pocas barreras para la implantación de empresas extranjeras. Ello hace todavía más atractivo el potencial de crecimiento de su mercado interno. La mayoría de nuestros clientes globales operan en Brasil y anuncian planes de crecimiento, y el país se ubica ya entre los grandes productores de automóviles a nivel mundial. La razonable ortodoxia del gobierno en materia económica, con

independencia de la tendencia concreta de cada uno de ellos, y el respeto por el marco jurídico también permite abordar las estrategias de crecimiento con una confianza mayor que en otros del entorno más complejos e impredecibles en ese sentido.

Tener ya a día de hoy una posición relevante en Brasil como proveedor de las principales marcas, nos sitúa también ventajosamente para continuar acompañándoles en sus planes de expansión. En esta última década hemos ido construyendo una imagen consistente sobre nuestra manera de trabajar, que termina marcando un diferencial positivo en un mundo donde los estándares y las exigencias de calidad se manejan cada vez más a nivel global. Para llegar a tener en Brasil la cuota de penetración que el Grupo Gestamp tiene en España, tenemos un largo camino por delante. En algunas marcas como VW, GM, el objetivo es mantener nuestro porcentaje de participación, pero para diversificar el riesgo y continuar con un crecimiento sólido, está dentro de nuestros planes crecer más fuertemente con otros clientes como Fiat, Honda, Toyota y PSA. Únicamente con los nuevos pedidos ya captados y las inversiones asociadas a los mismos que estamos ya acometiendo, esperamos que la facturación del Grupo en Brasil supere los 600 millones de euros en el 2016.

Con estos antecedentes y el futuro que prevemos, Brasil para el Grupo Gestamp sigue siendo una sólida apuesta a la que continuaremos dedicando recursos.